

**HUBUNGAN GAYA KEPIMPINAN BERKHIDMAT
PENGETUA-PENGETUA CEMERLANG DENGAN
KEPUASAN KERJA GURU SEKOLAH-
SEKOLAH MENENGAH DI DAERAH
KUALA KRAI.**

AB GHANI BIN MOHD RAZI

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

2011

**HUBUNGAN GAYA KEPIMPINAN BERKHIDMAT PENGETUA-PENGETUA
CEMERLANG DENGAN KEPUASAN KERJA
GURU SEKOLAH-SEKOLAH MENENGAH
DI DAERAH KUALA KRAI.**

AB GHANI BIN MOHD RAZI

**KERTAS PROJEK SARJANA YANG DIKEMUKAKAN KEPADA UUM COLLEGE OF
ARTS AND SCIENCES, UNIVERSITI UTARA MALAYSIA SEBAGAI SEBAHAGIAN
DARIPADA KEPERLUAN UNTUK IJAZAH SARJANA SAINS
(PENGURUSAN PENDIDIKAN)**

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

2011



**Bidang Pengajian Pendidikan
UUM College of Arts and Sciences
(Universiti Utara Malaysia)**

**PERAKUAN PROJEK SARJANA
(Certification of Masters Project)**

Saya yang bertandatangan di bawah, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certify that)

AB. GHANI BIN MOHD RAZI (NO. MATRIK : 801879)

Calon untuk Ijazah **Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan)**
(candidate for the degree of)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(has presented his/her project paper of the following title)

HUBUNGAN GAYA KEPIMPINAN BERKHIDMAT PENGETUA-PENGETUA

CEMERLANG DENGAN KEPUASAN KERJA GURU SEKOLAH-SEKOLAH

MENENGAH DI DAERAH KUALA KRAI.

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
(as it appears on the title page and front cover of project paper is acceptable in form and content and that a satisfactory knowledge of the field is covered by the project paper)

Nama Penyelia : **Tn. Hj. Ismail Mustafa**
(Name of Supervisor)

Tandatangan
(Signature)

:

Tarikh : **24 Februari 2011**
(Date)

Saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya.

Tarikh: 22 FEBRUARI 2011

Tandatangan :

Nama

: AB GHANI BIN MOHD RAZI

No. Matrik

: 801879

KEBENARAN MENGGUNA

Kertas projek ini adalah sebagai memenuhi keperluan untuk mendapatkan Ijazah Sains (Pengurusan Pendidikan) daripada Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya bersetuju membenarkan Perpustakaan Universiti Utara Malaysia untuk membuat salinan kertas projek ini bagi tujuan rujukan. Saya juga bersetuju membenarkan salinan kertas projek ini dibuat sebahagian atau keseluruhan bagi tujuan akademik melalui kebenaran daripada penyelia saya atau semasa ketiadaan beliau, oleh Dekan Pascasiswazah dan Penyelidikan, UUM College of Arts and Science. Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke atas keseluruhan atau sebahagian daripada kertas projek ini untuk perolehan kewangan tidak dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada saya. Bagi sebarang penggunaan bahan daripada kertas projek ini untuk tujuan penulisan, permohonan untuk mendapat kebenaran membuat salinan atau lain-lain kegunaan secara keseluruhan atau sebahagian haruslah dibuat dengan menulis kepada:

**Dekan (Pascasiswazah dan Penyelidikan)
UUM College of Arts and Sciences
Universiti Utara Malaysia
06010 Sintok
Kedah Darul Aman**

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, Selawat dan Salam ke atas Junjungan Besar Nabi Muhammad S.A.W., ke atas keluarga baginda serta ke atas seluruh sahabat-sahabat Baginda. Syukur saya ke hadrat Allah S.W.T. kerana dengan limpah kurnia dan keizinannya saya dapat menyiapkan kertas projek ini.

Setinggi-tinggi penghargaan dan jutaan terima kasih ditujukan kepada penyelia saya Tn. Hj Ismail bin Mustafa yang telah banyak mencurahkan ilmu dan begitu komited dalam membimbing dan membantu menyiapkan kertas projek ini. Dorongan dan bimbingan yang diberikan tanpa jemu telah menaikkan semangat dan motivasi untuk terus berusaha menuntut ilmu.

Ucapan jutaan terima kasih juga ditujukan kepada pensyarah dan kakitangan UUM *College Of Arts and Sciences* khususnya yang mengendalikan krusus di Institut Pendidikan Guru Malaysia Kampus Kota Bharu (IPGM KB) atas bimbingan dan ilmu yang dicurahkan.

Penghargaan dan terima kasih juga ditujukan kepada Jabatan Pelajaran Kelantan, sekolah-sekolah yang berkenaan, pengetua-pengetua, guru-guru yang terlibat kerana membantu saya menyiapkan kertas projek ini.

Tidak ketinggalan juga diucapkan terima kasih kepada keluargaserta sahabat sepengajian Norazan Mat Nor, Md. Redzuan Mustapha dan Wan Kesuma Wan Yusoff yang telah membantu menyempurnakan kertas projek ini

Akhir sekali sekalung penghargaan buat keluarga yang amat memahami situasi saya dan banyak member dorongan, semangat dan motivasi terutama isteri tercinta Zurina, anak-anak tersayang Ikmal hakim, Ayuni Iman dan Izzdarwish. Juga doa untuk arwah kedua ibubapa, tanpa kalian pastinya tiada kejayaan ini.

Sekian, Wassalam.

AB GHANI BIN MOHD RAZI

Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan)

Universiti Utara Malaysia

Abstrak

Tujuan utama kajian ini dijalankan adalah untuk mengkaji hubungan antara gaya kepimpinan berkhidmat pengetua cemerlang dengan kepuasan kerja guru dalam kalangan guru sekolah menengah di daerah Kuala Krai, Kelantan. Gaya kepimpinan berkhidmat pengetua cemerlang diukur menggunakan *Servant Leadership Assesment Instrument* (SLAI) oleh Robert S.Dennis (2005) dan kepuasan kerja guru diukur menggunakan *Teaching Statisfaction Scale* (TSS) oleh Wing-Tung Au (2006). Data diperolehi daripada 170 responden melalui soalan kaji selidik skala lima-poin. Seterusnya data dianalisis dengan menggunakan SPSS Versi 12.0. Empat hipotesis utama telah diuji menggunakan Kolerasi Pearson, ujian-t dan ANOVA. Penemuan hasil kajian menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara konstruk kepimpinan berkhidmat pengetua cemerlang dengan kepuasan kerja guru. Ho1 hubungan kepimpinan berkhidmat dengan kepuasan kerja guru berdasarkan jantina, ujian t-sampel bebas adalah tidak signifikan $t(168) = 0.19, p > 0.5$. Ho2 hubungan kepimpinan berkhidmat pengetua cemerlang dengan kepuasan kerja guru berdasarkan umur menggunakan ujian ANOVA, $F(3, 116) = 1.16, P > 0.05$. Ho3 hubungan kepimpinan berkhidmat pengetua cemerlang dengan kepuasan kerja guru berdasarkan tempoh berkhidmat dengan pengetua sekarang, ujian ANOVA digunakan $F(4, 170) = 1.06, p > 0.05$ dan Ho4 hubungan kepimpinan pengetua cemerlang dengan kepuasan kerja guru telah menggunakan kolersi pearson ($r = .21, p < .05$) menunjukkan terdapatnya hubungan yang positif dan signifikan.

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE SERVANT LEADERSHIP STYLE WITH THE EXCELLENT PRINCIPAL AND THE SATISFACTION OF TEACHER'S THE SECONDARY SCHOOL IN THE DISTRICT OF KUALA KRAI

ABSTRACT

The main purpose of this research is to find out the relationship between the leadership style of serving with the Excellent Principal and the satisfaction of teachers' work among the secondary school teachers in the district of Kuala Krai, Kelantan. The leadership style of serving with the Excellent Principal is being analyzed using Server Leadership Assessment Instrument (SLAI) by Robert S. Dennis (2005) and the satisfaction of teachers' work is being analyzed using the Teaching Satisfaction Scale (TSS) by Wing-Tung Au (2006). The data collected from 170 respondents through the five-point scale questionnaire. Then, the data is being analyzed using SPSS Version 12.0. Four main hypotheses have been tested using the Pearson Correlation, T-Test and ANOVA. The findings of research show that there are significant positive relationship between the leadership construct of serving with Excellent Principal and the satisfaction of teachers' work. Ho1 Relationship between the leadership of serving with Excellent Principal and the satisfaction of teachers' work based on gender, free T-sample test is not significant $t(168) = 0.19, p > 0.05$. Ho2 Relationship between the leadership of serving with Excellent Principal and the satisfaction of teachers' work based on age using the ANOVA Test, $F(3, 116) = 1.16, P > 0.05$. Ho 3 Relationship between the leadership of serving with Excellent Principal and the satisfaction of teachers' work based on the period of time served with the current Principal using the ANOVA Test $F(4, 170) = 1.06, p > 0.05$ and Ho4 Relationship between the leadership of Excellent Principal and the satisfaction of teachers' work using the Pearson Correlation ($r = .21, p < .05$) shows that there is positive and significant relationship.

KANDUNGAN

KEBENARAN MENGGUNA	i
PENGHARGAAN	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT (Terjemahan)	iv
KANDUNGAN	v
SENARAI JADUAL	viii
SENARAI RAJAH	ix
BAB I PENGENALAN	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Penyataan Masalah	5
1.3 Objektif Kajian	9
1.4 Soalan Kajian	9
1.5 Hipotesis Kajian	9
1.6 Kerangka Kajian	10
1.7 Kepentingan Kajian	11
1.8 Batasan Kajian	12
1.9 Definisi Operasi	14
1.10 Rumusan	18

BAB II	TINJAUAN LITERATUR	20
2.1	Pendahuluan	20
2.2	Definisi Dan Konsep Kepimpinan	21
2.3	Teori-teori Kepimpinan	24
2.4	Definisi Dan Konsep Kepuasan Kerja	33
2.5	Teori-teori Kepuasan Kerja	34
2.6	Kajian Dalam Negara Tentang Kepuasan Kerja	44
2.7	Kajian Lampau Tentang Hubungan Gaya Kepimpinan Berkhidmat Dengan Kepuasan Kerja	
2.8	Rumusan	47
BAB III	METODOLOGI KAJIAN	48
3.1	Pengenalan	48
3.2	Reka Bentuk Kajian	49
3.3	Instrumen Kajian	50
3.4	Populasi Dan Persampelan	52
3.5	Kajian Rintis	53
3.6	Kaedah Pungutan Data	55
3.7	Prosedur Menganalisis Data	55
3.8	Rumusan	61
BAB IV	DAPATAN KAJIAN	62
4.1	Pendahuluan	62
4.2	Latar Belakang Responden	62
4.3	Analisis Statistik Deskriptif Pemboleh Ubah Kajian	63

4.4	Pengujian Hepotesis	66
4.5	Rumusan	70
BAB V DAPATAN DAN PERBINCANGAN		71
5.1	Pendahuluan	71
5.2	Ringkasan Kajian	71
5.3	Dapatan Dan Perbincangan	72
5.4	Implikasi Dapatan Kajian	75
5.5	Cadangan Kajian Akan Datang	76
5.6	Rumusan	79
RUJUKAN		80
LAMPIRAN A	: SOAL SELIDIK KAJIAN	86
LAMPIRAN B	: SURAT KEBENARAN KEMENTERIAN PELAJARAN MALAYSIA	90
LAMPIRAN C	: SURAT KEBENARAN JABATAN PELAJARAN NEGERI KELANTAN	91
LAMPIRAN D	: OUTPUT STATISTIK KAJIAN	92

SENARAI JADUAL

Jadual	Perkara	Halaman
Jadual 2.1	Faktor ‘Motivator’ Dan ‘Hygiene’ Dalam Teori Dua Faktor Herzberg.	41
Jadual 3.1	Instrumen SLAI Oleh Dennis	51
Jadual 3.2	Instrumen Kepuasan Kerja Oleh Wing-Tung Au	51
Jadual 3.3	Jumlah Populasi Dan Persempelan	53
Jadual 3.4	Nilai Kebolehpercayaan Kajian Rintis Kepimpinan Berkhidmat	54
Jadual 3.5	Jadual kajian Rintis Kepuasan Kerja	54
Jadual 3.6	Kekuatan kolerasi (Davis 1971)	60
Jadual 4.1	Bilangan Reponden Mengikut Jantina	63
Jadual 4.2	Bilangan Reponden Mengikut Umur	64
Jadual 4.3	Bilangan Reponden Mengikut Bangsa	64
Jadual 4.4	Taburan Taraf Pendidikan Responden	65
Jadual 4.5	Tempoh Berkhidmat Dengan Pengetua Sekarang	65
Jadual 4.6	Tahap Kepuasan Guru Berdasarkan Jantina	67
Jadual 4.7	Ujian Anova Untuk Melihat Perbezaan Kepuasan Guru Berdasarkan Umur	68
Jadual 4.8	Ujian Anova Untuk Melihat Perbezaan Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Tempoh Berkhidmat dengan Pengetua Sekarang	69
Jadual 4.9	Analisis Hubungan Kepimpinan Berkhidmat Pengetua Cemerlang Dengan Kepuasan Kerja Guru	70

SENARAI RAJAH

Rajah	Perkara	Halaman
Rajah 1.1	Kerangka Kajian	10
Rajah 2.1	Peringkat Heiraki Keperluan Manusia Menurut Maslow	39

BAB I

Pengenalan

1.1 Pendahuluan

Bab ini akan membincangkan latar belakang kajian secara menyeluruh. Ianya merangkumi pengertian kepimpinan berkhidmat dan kepuasan kerja secara umum. Bab ini juga akan membincangkan tentang pernyataan masalah, objektif kajian, soalan kajian dan hipotesis kajian, batasan serta perempadanan kajian dan juga definisi-definisi operesional yang digunakan dalam kajian.

Pemimpin-pemimpin dalam sesebuah organisasi memainkan peranan penting dalam memastikan sama ada organisasi tersebut berjaya atau sebaliknya. Dalam pengurusan pendidikan, ianya melihat kepada gaya kepimpinan dan tingkahlaku pengetua serta bagaimana mereka menguruskan guru-guru yang berbeza sifat dan tingkahlaku mereka secara berkesan dan cekap, seterusnya guru tersebut akan memberi tindakbalas yang berkesan kepada kejayaan sekolah dan pelanggan mereka iaitu para pelajar.

Pengurusan peringkat sekolah bagi sekolah-sekolah di Malaysia adalah di bawah tanggungjawab pengetua atau guru besar. Pengetua bersama jemaah pentadbir yang terdiri dari Penolong Kanan Pentadbiran, Penolong Kanan HEM dan Penolong Kanan

The contents of
the thesis is for
internal user
only

RUJUKAN TESIS

- Abu Bakar Hashim. (1985). An analysis of job satisfaction among academic staff of university in Malaysia. Disertasi Ph.D. Ohio University.
- Agho, A., Mueller, C.Y. & Price, J. (1993). Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model, *Human Relations*, 46, 1007-1027.
- Ahmad Mahdzan, A (1983). *Kaedah penyelidikan sosioekonomi : Satu pengenalan*. Kuala Lumpur : DBP.
- Al Ramaiah. (1999). *Kepimpinan pendidikan: Cabaran masa kini*. Petaling Jaya: IBS Buku Sdn.Bhd.
- Aminuddin Mohd Yusuf. (1990). *Kepimpinan: Satu Analisa Psikologi*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Andersen, J. A. (2009a). When a servant-leader comes knocking....*Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 4-15.
- Andersen, J. A. (2009b). Your favourite manager is an organizational disaster. *European Business Review*, 21(1), 5-16.
- Anderson, K. P. (2005). A correlational analysis of servant leadership and job satisfaction in a religious educational organization. Unpublished doctoral dissertation. University of Phoenix.
- Ary, D, Jacobs, L.C. & Razaviech,A (2002) *.Introduction to research in education (6thed)* USA:Waldsworth Group,pp 72-85.
- Badril Anuar Su. (2009). A study of job satisfaction among teachers. Unpublished masters thesis. University Utara Malaysia.
- Blanchard, K. (1991). Servant leadership. *The Blanchard Management Report*. Retrieved February 3, 2010, from <http://www.guidepostbooks.com/>.
- Bolman, L.G. , & Deal, T.E. (1992). Leading and Managing: Effect of context, culture and gender. *Educational Administration Quartely*, 28, ms. 314-329.

- Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600-623.
- Davis, M. E. (2009). The association between change styles and job satisfaction among the teachers working in international schools. Unpublished doctoral dissertation. University of Southern Queensland.
- Dennis R.S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership Assessment Instrument. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(8), 600-615.
- Denton, E. M. (2009). Teachers' perception of how the leadership styles and practices of principals influence their job satisfaction and retention. Unpublished doctoral dissertation. Liberty University
- Dimmock, C. (1999). *Principals and school restructuring: conceptualizing challenges as dilemmas*. *Journal of Educational Administration*
- Drury, S. (2004). Employee perception of servant leadership: Comparisons by level and with job satisfaction and organizational commitment. Unpublished doctoral dissertation. Regent University.
- Edmonds, R. (1979). Effective School for The Urban. *Educational Leadership*, 37 (1), ms. 15-24.
- Education Department of Kelantan (2011). Statistik Guru 2011 . Retrieved January 10, 2011, from <http://www.jpnelantan.com>.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership : A journey into the nature of legitimate power and greatness (25th Ed.)*. New Jersey: Paulist Press
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.B. (2004). *The motivation to work (7th Ed.)*. New Jersey : Transaction Publishers.
- Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2009). The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers and teacher leaders' job satisfaction and organizational commitment, *School Effective and School Improvement*, 20(3), 291-317.
- Hollway, W. (1991). *Work psychology and organizational behaviour*. Managing the Individual at work. London: Sage.
- House, R.J. (1996). Path-goal theory of leadership : lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.

- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (1996). *Educational Administration Theory Research ,and Practice*. New York, Ny,: Mc Graw Hill.Inc.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2005). *Education administration: Theory, research and practice*. New York: Random House.
- Hussein Mahmood.(1993). *Kepemimpinan dan kebekesanan sekolah*. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Hoppock, R. (1935). *Effectiveness and quality of school*. In Hoy,W.K.,Miskel,C.G. Educational administration: Theory, research and practice. New York: Random House.
- Ibrahim bin Mamat, (1993). *Kepimpinan sekolah: teori untuk para praktis*. Kuala lumpur: Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Ismail Mustafa (2008). *Kepimpinan pendidikan : Teori dan amalan*. Jitra, Kedah: PH Enterprise.
- Juhari Ali. (1987). *Asas Pengurusan (edisi awal)*. Pulau Pinang: Penerbitan Universiti Sains Malaysia.
- Jenkins, M. & Stewart, A.C. (2010). The importance of a servant leader orientation. *Health Care Management Review*, 35(1), 46-54.
- Johnson, L.R. (2008). An exploratory study of servant leadership, emotional intelligence, and job satisfaction among high-tech employee. Unpublished doctoral dissertation. University of Phoenix.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (1990). Laporan jawatankuasa mengkaji taraf pelajaran di sekolah-sekolah. Kuala Lumpur:Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kerlinger, F. (1973). *Foundation of behavioural research (2nded.)*. New York : HoH, Rinahart and Winston.
- Klein, S. & Ritti, R. (1984). *Understanding Organisational Behaviour*. Kent Publishing Company, Boston.
- Laub, J.A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument. Unpublished doctoral dissertation. Florida Atlantic University.
- Laub, J. (2004). Defining servant leadership : A recommendation typology for servant leadership studies. Servant Leadership Roundtable. Retrieved July 20, 2010, from http://www.regentuniversityonline.com/acad/global/publications/sl_proceedings/2004/laub_defining_servant.pdf.

- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
- Lunenberg, F.C & Ornstein, A.C. (2000). *Educational Administration Concepts and Practices*, Third edition, Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning.
- Maslow, A.H. (2000). *The Maslow business reader (Ed)*. Deborah, C. Stephens. Canada : John Wiley & Sons, Inc.
- Mckee, J.G. (1991). Leadership styles of community college faculty job satisfaction. *Community College Journal of Research and Practice*, 15(1), 33-46.
- Mohd. Majid Konting (1990). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Kuala Lumpur : DBP.
- Mohamad Nazar Mohamed (1990) .*Pengantar Psikologi. Satu Pengenalan Asas kepada jiwa dan tingkahlaku manusia*. Kementerian Pelajaran Malaysia: Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Nik Mutasim. (2001). Employee involvement in Malaysia issues and challenges: A case of employee share option scheme, di Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Ogbodo, C. M. and A. I. Ekpo. (2005). Principals' Managerial Effectiveness and Teachers' Work Performance in Akwa- Ibom state secondary schools. *Delsu Journal of Educational Research and Development*, 4(1), ms. 62-73.
- Owens, R.G. (1995). *Organizational Behaviour in Education*, 5th edition. Needham Heights. MA : Allyn And Bacon.
- Page, D., & Wong, P.T.P. (2000). A conceptual framework for measuring servant - leadership. Retrieved January 2, 2010, from <http://www.twu.ca/academics/graduate/leadership/servant-leadership/conceptual-framework.pdf>.
- Patterson, K. (2003). Servant Leadership : A theoretical model. Servant Leadership Roundtable. Retrieved September 1, 2010, from http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2005pdf/spears_practice.pdf.
- Rad, A.M.M., & Yarmohammadian, M.H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2), xi-xxviii.

- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business, A skill building approach (2nd edition)*. Southern Illinois University Of Carbondale.
- Sergiovanni, T. J. 1995. *The principalship: a reflective practice perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Shahril Marzuki (1997). Profil Sekolah berkesan di Malaysia berdasarkan Model lima Faktor. *Jurnal Pendidikan Jilid 18*. Kuala Lumpur: Falkuti Pendidikan, Universiti Malaya.
- Singh, I. (1984). The effect of headmaster's leadership on teacher job satisfaction and morale as perceived by teacher in Nepal. Tesis Ph.D. Tidak diterbitkan. Columbia University College. United State of America.
- Skaalvik, E.M., & Skaalvik, S. (2009). Does school context matter? relation with teacher burnout and job satisfaction. *An International Journal of Research and Studies*, 25, 518-524.
- Smith, W. and R. Andrews. (1989). *Instructional Leadership: How Principals Make a Difference*. Alexandria, V.A: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Spears, L. C. (2005). The understanding and practice of servant-leadership. Servant Leadership Roundtable. Retrieved September 1, 2010, from http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2003pdf/patterson_servant_leadership.pdf.
- Spears, L. C. (2006). On character and servant-leadership : Ten characteristics of effective, caring Leaders. Servant Leadership Roundtable. Retrieved February 2, 2010, from <http://www.greenleaf.org/leadership/read-about-it/article/On-Character-and-Servant-Leader>.
- Spector, P.E (1996). *Industrial And Organizational Psychology: Research And Paratice*. New York: John Wiley & Sons, inc.
- Svoboda, S.N. (2008). A correlational study of servant leadership and elementary principal job satisfaction in Ohio public school districts. Unpublished doctoral dissertation. Northcentral University.
- Sweeney, J. (1982). Research Synthesis On Effective School Leadership, *Educational Leadership*, Vol 39 (5), Feb 1982, ms. 346-352.

- Washington, R. R. (2007). Empirical relationships among servant, transformational, and transactional leadership: Similarities, differences, and correlations with job satisfaction and organizational commitment. Unpublished doctoral dissertation. Auburn University.
- West, G.R.B., & Mihai, B. (2008). servant leadership & organisational outcomes: Relationships in U.S and Filipino higher educational settings. Retrieved February 2, 2010, from .
- Wexley, K.N. & Yukl, G.A.(1984). *Organizational behavior and personnel Psychology*, Illinois: Homewood.
- Wing-Tung Au. (2006). Teaching Satisfaction Scale. Measuring Job Satisfaction of Teachers. *Educational and Psychological Measurement, Volume 66 Number 1*.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, N.J.:Prentice_Hall.
- Zembylas, M., & Papanastasiou, E. (2004). Teacher job satisfaction in Cyprus: The result of a mixed-methods approach. *Journal of Education Administration, 42*, 357-374.

BAHAGIAN A : MAKLUMAT DIRI

Sila tandakan (/) pada ruang yang menepati butiran peribadi anda. Maklumat ini hanya untuk tujuan penyelidikan sahaja.

1. Jantina

Lelaki	()
Perempuan	()

2. Umur

25 tahun ke bawah	()
26 – 40 tahun	()
41 – 50 tahun	()
51 tahun ke atas	()

3. Bangsa

Melayu	()
Cina	()
India	()
Lain-lain	()

4. Taraf Pendidikan

STP/STPM/HSC	()
DIPLOMA	()
IJAZAH	()
SARJANA	()

5. Tempoh perkhidmatan Dengan pengetua sekarang

1 - 3 tahun	()
4 - 6 tahun	()
6 - 10 tahun	()
10 tahun ke atas	()

BAHAGIAN B : INSTRUMEN PENILAIAN KEPIMPINAN BERKHIDMAT

Sejauhmana pernyataan berikut menggambarkan keadaan di sekolah anda?

Sila nyatakan jawapan anda pada skala 1 hingga 5 dalam setiap kenyataan di bawah dengan tanda (/) di petak yang berkenaan.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Tidak Pasti	Setuju	Sangat Setuju

BIL	PERNYATAAN	SKALA				
		1	2	3	4	5
1.	Pengetua memberikan pandangan yang positif terhadap saya					
2.	Pengetua menggalakkan budaya nilai dan etika					
3.	Pengetua menunjukkan sikap mengambil berat dengan memberikan dorongan kepada saya					
4.	Pengetua menunjukkan keperihatinan dalam tindakannya terhadap saya.					
5.	Pengetua mengambil berat terhadap kebajikan saya					
6.	Pengetua member peluang kepada saya untuk membuat keputusan dengan member tanggungjawab / beban tugas yang lebih berat.					
7.	Pengetua memberi sepenuh kuasa kepada saya untuk menjalankan tugas.					
8.	Pengetua menyerahkan kuasa kepada saya supaya saya menerima lebih banyak tanggungjawab.					
9.	Pengetua menurunkan kuasa untuk memberi peluang kepada saya supaya dapat membina kemahiran.					
10.	Pengetua mengamanahkan kepada saya untuk membuat keputusan dalam setiap tindakan.					

11.	Pengetua telah mengambil kira mengenai visi saya dalam menentukan visi sekolah.					
12.	Pengetua dan saya menulis dengan jelas dan ringkas pernyataan visi sekolah.					
13	Pengetua bertanyakan pendapat saya tentang hala tuju sekolah yang sepatutnya.					
14	Pengetua menunjukkan bahawa beliau ingin melibatkan visi guru dalam menentukan matlamat dan objektif sekolah.					
15	Pengetua memerlukan komitmen saya bagi perkongsian visi sekolah					
16	Pengetua tidak melebihi-lebihkan kehebatannya.					
17	Pengetua tidak berminat untuk memuji diri sendiri					
18	Pengetua begitu merendah diri untuk berbincang dalam organisasi apabila beliau tidak dapat membuat sesuatu keputusan.					
19	Pengetua tidak meletakkan pencapaiannya sebagai sesuatu yang perlu diberi perhatian utama.					
20	Salah satu dari tingkah laku pengetua ialah beliau seorang yang merendah diri.					
21	Tahap kepercayaan pengetua meningkatkan komitmen saya terhadap tugas organisasi.					
22	Pengetua menunjukkan kepercayaan dengan menerima maklumat daripada saya.					
23	Pengetua tahu saya tidak mengamalkan rasuah.					
24	Pengetua percaya bahawa saya tidak mengamalkan rasuah.					
25	Pengetua mempercayai maklumat yang diterima daripada guru.					

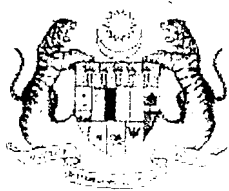
BAHAGIAN C : KEPUASAN HATI

Dalam bahagian ini nyatakan tentang kepuasan hati anda berkhidmat di sekolah ini.

Bulatkan pada salah satu daripada lima skala yang menjadi pilihan anda berdasarkan;

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Kadang-kadang Setuju, Kadang-kadang Tidak Setuju (KSKTS)	Setuju (S)	Sangat Setuju (SS)

Bil	Pernyataan	1	2	3	4	5
26	Dalam banyak perkara menjadi guru adalah ideal yang paling hamper dengan saya.					
27	Keadaan saya sebagai guru adalah cemerlang					
28	Saya berpuas hati menjadi guru					
29	Selama ini saya telah memperolehi perkara-perkara yang penting sebagai guru.					
30	Sekiranya saya berpeluang memilih kerjaya lain, saya tidak					



BAHAGIAN PERANCANGAN DAN PENYELIDIKAN DASAR PENDIDIKAN
KEMENTERIAN PELAJARAN MALAYSIA
ARAS 1 - 4, BLOK E - 8,
KOMPLEKS KERAJAAN PARCEL E
PUSAT PENTADBIRAN KERAJAAN PERSEKUTUAN
62604 PUTRAJAYA

Telefon : 03-88846591

Faks : 03-88846579

Rujuk. kami : KP(BPPDP)603/5/JLD.1 (115)

Tarikh : 12 Jan 2011

Encik Ab Ghani Bin Mohd Razi
Lot 3586, Taman Tajuddin
18500 Machang,
Kelantan.

IC : 730101037131

Tuan/Puan,

Kelulusan Untuk Menjalankan Kajian Di Sekolah, Institut Perguruan, Jabatan Pelajaran Negeri dan Bahagian-Bahagian di Bawah Kementerian Pelajaran Malaysia

Adalah saya dengan hormatnya diarah memaklumkan bahawa permohonan tuan/puan untuk menjalankan kajian bertajuk:

Hubungan Gaya Kepimpinan Berkhidmat Pengetua-pengetua Cemerlang Dengan Kepuasan Kerja Guru Sekolah-sekolah Menengah Di Daerah Kuala Krai

diluluskan.

2. Kelulusan ini adalah berdasarkan kepada cadangan penyelidikan dan instrumen kajian yang tuan/puan kemukakan ke Bahagian ini. Kebenaran bagi menggunakan sampel kajian perlu diperoleh dari Ketua Bahagian / Pengarah Pelajaran Negeri yang berkenaan.

3. Sila tuan/puan kemukakan ke Bahagian ini senaskah laporan akhir kajian setelah selesai kelak. Tuan/Puan juga diingatkan supaya mendapat kebenaran terlebih dahulu daripada Bahagian ini sekiranya sebahagian atau sepenuhnya dapatan kajian tersebut hendak dibentangkan di mana-mana forum atau seminar atau diumumkan kepada media

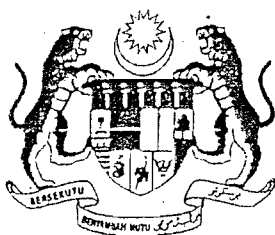
Sekian untuk makluman dan tindakan tuan/puan selanjutnya. Terima kasih.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Saya yang menurut perintah,

(DR. SOON SENG THAH)

Ketua Sektor,
Sektor Penyelidikan dan Penilaian
b.p. Pengarah
Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
Kementerian Pelajaran Malaysia



جابتن فلاچاران كلنتن
JABATAN PELAJARAN KELANTAN
JALAN DOKTOR,
15000 KOTA BHARU,
KELANTAN DARUL NAIM.

TELEFON

Pejabat Am : 09-741 8000
Pengarah : 09-741 8001
Timb Pengarah : 09-741 8054

FAKS : 09-748 2554
Web : <http://apps.emoz.gov.my/jpnkelantan>



Ruj. Kami : JPKn/SPS/1403/106/5 Jld 8(100)
Tarikh : 20 Jan 2011

Encik Ab Ghani Bin Mohd Razi
Lot 3586, Taman Tajuddin
18500 Machang,
Kelantan.

Tuan/Puan,

**KEBENARAN MENJALANKAN KAJIAN / PENYELIDIKAN DI SEKOLAH KERAJAAN /
BANTUAN KERAJAAN DI NEGERI KELANTAN**

Adalah saya dengan hormatnya diarah merujuk surat permohonan tuan / puan mengenai perkara di atas.

2. Surat kebenaran dari Pengarah Bahagian Perancangan & Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia Rujukan: KP(BPPDP)603/5/JLD. 1 (115) bertarikh 12 Jan 2011 berkaitan.
3. Jabatan Pelajaran Kelantan tiada halangan bagi tuan/puan menjalankan kajian/penyelidikan seperti tajuk:
Hubungan Gaya Kepimpinan Berkhidmat Pengetua-pengetua Cemerlang Dengan Kepuasan Kerja Guru Sekolah-sekolah Menengah Di Daerah Kuala Krai
4. Kelulusan ini adalah dihadkan berdasarkan kepada tajuk kajian / penyelidikan yang dikemukakan ke jabatan ini bagi tempoh: 20 Jan 2011 hingga 20 April 2011
5. Sekolah-sekolah yang terlibat adalah: Sekolah-sekolah Menengah Di Daerah Kuala Krai
6. Tuan/Puan dinasihatkan supaya terlebih dahulu berbincang dengan Pengetua/Guru Besar sekolah-sekolah berkenaan sebelum kajian /penyelidikan dijalankan.

Sekian terima kasih.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Saya yang menurut perintah,

(ABDUL AZIZ BIN MOHD. ZAIN)
Penolong Pendaftar Sekolah dan Guru
b.p Pendaftar Sekolah dan Guru
Jabatan Pelajaran Kelantan



s.k

- i. Pengarah, Bahagian Perancangan & Penyelidikan Pelajaran
Kementerian Pelajaran Malaysia.
- ii. Pegawai Pelajaran Daerah: PPD berkenaan.

- iii. Pengetua / Guru Besar
Sekolah berkenaan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.658	.656	6

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.718	3.380	4.153	.773	1.229	.088	6

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
AGAPO	18.4533	1.878	.344	.247	.630
KEUPAYAAN	18.8200	1.571	.392	.324	.620
VISI	18.7667	1.669	.548	.467	.561
RENDAH	18.9267	2.123	.086	.112	.707
PERCAYA	18.4133	1.512	.568	.382	.541
JPUAS	18.1533	1.781	.432	.231	.602

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
22.3067	2.366	1.53823	6

Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
jpuas	lelaki	57	4.0807	.22316	.02956
	perempuan	113	4.0814	.24148	.02272

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
jpuas	Equal variances assumed	.535	.466
	Equal variances not assumed		

Descriptives

jpuas

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
1-3 tahun	76	4.0605	.21914	.02514	4.0105	4.1106
4-6 tahun	94	4.0979	.24669	.02544	4.0473	4.1484
Total	170	4.0812	.23483	.01801	4.0456	4.1167

Descriptives

jpuas

	Minimum	Maximum
1-3 tahun	3.40	4.40
4-6 tahun	3.60	4.80
Total	3.40	4.80

ANOVA

jpuas

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.059	1	.059	1.063	.304
Within Groups	9.261	168	.055		
Total	9.320	169			

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
jpuas	Equal variances assumed	.03826	-.07626	.07483
	Equal variances not assumed	.03728	-.07452	.07309

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
jkhidmat	3.8560	.09685	170
jpuas	4.0812	.23483	170

Correlations

		jkhidmat	jpuas
jkhidmat	Pearson Correlation	1	.209**
	Sig. (2-tailed)	.	.006
	N	170	170
jpuas	Pearson Correlation	.209**	1
	Sig. (2-tailed)	.006	.
	N	170	170

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Correlations

		JKHIDMAT	JPUAS
JKHIDMAT	Pearson Correlation	1	.211**
	Sig. (2-tailed)	.	.006
	N	170	170
JPUAS	Pearson Correlation	.211**	1
	Sig. (2-tailed)	.006	.
	N	170	170

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
jantina	170	1.66	.473	.036
JPUAS	170	4.0812	.23483	.01801

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
jantina	45.841	169	.000	1.665	1.59	1.74
JPUAS	226.595	169	.000	4.08118	4.0456	4.1167

Oneway

Descriptives

jpuas

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
25 tahun ke bawah	9	4.0889	.22608	.07536	3.9151	4.2627
26 - 40 tahun	106	4.0774	.22521	.02187	4.0340	4.1207
41 - 50 tahun	51	4.0941	.26639	.03730	4.0192	4.1690
51 tahun ke atas	4	4.0000	.00000	.00000	4.0000	4.0000
Total	170	4.0812	.23483	.01801	4.0456	4.1167

Descriptives

jpuas

	Minimum	Maximum
25 tahun ke bawah	3.80	4.40
26 - 40 tahun	3.40	4.60
41 - 50 tahun	3.60	4.80
51 tahun ke atas	4.00	4.00
Total	3.40	4.80

ANOVA

jpuas

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.037	3	.012	.220	.882
Within Groups	9.283	166	.056		
Total	9.320	169			